

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI

Rahmisyari

persadalestari@yahoo.co.id
FE Universitas Ichsan Gorontalo

Abstrak: Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis dan mengukur gaya Kepemimpinan Lurah terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. Dalam hubungan dengan objek penelitian ini maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini, adalah seluruh staf pegawai kelurahan di kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng, sebanyak 45 orang sebagai responden. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini relatif lebih kecil maka keseluruhan populasi dapat diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Lurah yang telah diukur, dengan dimensi otoriter, demokrasi dan laissez faire berada dalam kategori sedang berdasarkan analisis deskriptif kualitatif. Secara statistik gaya kepemimpinan Lurah mempunyai pengaruh yang positif dan cukup signifikan. Pola hubungan tersebut mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan sangat menentukan motivasi kerja pegawai staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi

Abstract: This research was aimed to analyze and measure the leadership style on the official's work motivation of Local Legislative Assembly of Gorontalo City. In relation to this research, the population was the whole number of Local Legislative Assembly members of Gorontalo City, of which 75 respondents categorized as Civil Servants. Considering the relatively small population, the overall was taken to be studied. The result of the research showed that the leadership styles measured using otoritary dimensions, democracy, and laissez faire indicated at average level based on the descriptive-qualitative analysis. Statistically, the leadership styles had positive and significant effects on the officials' work motivation. The pattern of relationship indicated that the leadership styles strongly determine the work motivation of Local Legislative Assembly officials of Gorontalo City.

Keywords: leadership styles and work motivation

Kelurahan merupakan suatu organisasi pemerintahan yang berada pada posisi terdepan ditengah masyarakat yang memiliki posisi strategis dalam upaya memberikan pelayanan terdepan dan berhubungan langsung dengan anggota masyarakat dan ikut bertanggung jawab terhadap semua aktivitas masyarakat bangsa dan negara. Dengan demikian kelurahan perlu dikelola secara profesional agar mampu mencapai tujuan secara efektif. Salah satu aspek yang mempunyai peranan penting dalam pengelolaannya adalah Lurah sebagai pimpinan yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan di kelurahan.

Lurah merupakan salah satu fungsi sebagai pemimpin pemerintahan yang bertugas melayani, menilai dan membina kegiatan masyarakat. Pemimpin mempunyai peranan dalam memberikan motivasi untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi diperlukan pemimpin dengan kecakapan dan keahlian tertentu. Oleh karena dengan adanya pemimpin, maka sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, pemimpin merupakan suatu keharusan.

Dari berbagai pandangan mengenai kepemimpinan tersebut, maka pimpinan di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Disamping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan mutlak diperlukan, dimana terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Itulah sebabnya dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan gejala sosial dan selalu diperlukan di dalam kehidupan kelompok.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus memperhatikan berbagai hal, seperti aspirasi bawahan, perilaku dan teknik kepemimpinan yang diperlukan, serta tujuan apa yang ingin dicapai dari organisasi itu. Dengan memahami hal-hal tersebut, maka proses kepemimpinan yang dijalankan akan menjadi terarah menuju pada pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu kemampuan memimpin adalah menerapkan perilaku kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi di mana ia memimpin. Kemampuan memimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini perlu ditunjang oleh berbagai faktor seperti: pengetahuan, keterampilan, dan rasa tanggung jawab yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin hendaknya efektif dan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga bawahan mempunyai semangat kerja dan dapat merasakan akibat dari penerapan gaya kepemimpinan untuk dapat lebih meningkatkan motivasi kerja. Karena diakui ataupun tidak, sikap pola dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap sikap dan pola kerja pegawai.

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti pada objek yang menjadi tempat penelitian, menunjukkan suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan Lurah dalam menumbuhkan motivasi kerja belum berjalan sesuai yang diharapkan. Masih kurangnya motivasi pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya sehingga staf kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya, masih adanya diskriminasi dimana kelurahan dijadikan sebagai tempat sementara untuk memperoleh esalon untuk menduduki jabatan lebih strategis, masih terbatasnya sarana dan prasarana pada setiap kantor Kelurahan, sehingga mekanisme pemerintahan belum berfungsi sebagaimana mestinya.

Kantor Kelurahan sebagai suatu lembaga pemerintahan pada tingkat yang rendah dalam sistem pemerintahan dalam Negara Republik Indonesia yang mempunyai struktur organisasi di dalamnya terdapat pimpinan yang disebut Lurah dan segenap perangkat atau staf kelurahan, sebagai bawahan dari pimpinan sangat diharapkan terciptanya kerjasama yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan latar belakang maka dapat dirumuskan masalah yaitu 1) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otoriter Lurah terhadap motivasi kerja pegawai

kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng? 2) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokrasi Lurah terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng? 3) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan laissez faire Lurah terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng?

Kepemimpinan merupakan peragaan yang bertujuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku lainnya. Berkaitan dengan hal ini kepemimpinan dan proses penyelenggaraan pemerintahan diarahkan pada upaya pencapaian tujuan pembangunan itu sendiri. Untuk itu, diharapkan muncul sifat-sifat kepemimpinan yang efektif, seperti mandiri, kreatif, dan adaptif dalam menghadapi berbagai masalah.

Istilah kepemimpinan dapat diartikan berbeda-beda. Hal ini tergantung dari sudut pandang dan konteks pengertian yang dikemukakan oleh para ahli yang mengemukakannya. Ada beberapa pengertian kepemimpinan diantaranya dikaitkan dengan konteks yang menjadi sasaran. Kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Soepandi (dalam Mulyasa, 2004:7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administratif secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan pendapat tersebut Veithazal Rivai (2004: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan sebagai suatu alat, saran atau proses untuk membujuk orang atau agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita.

Wasty dan Hendayat (1986: 25) menjelaskan bahwa, "kepemimpinan adalah suatu fungsi dan interaksi manusia, seorang tak dapat melaksanakan kepemimpinan seorang diri". Dengan kata lain kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan seorang terhadap orang lain untuk dapat melaksanakan kerjasama dalam mencapai tujuan seorang terhadap orang lain untuk tanpa ada yang dipimpin. Selanjutnya Stogdill dalam Irsyad (1995: 30) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai suatu interpersonal yang dilakukan dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, mengacu pada pencapaian tujuan khusus.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan perubahan yang efektif dalam perilaku-perilaku lainnya dan berfungsi sebagai pengaruh yang bersifat interpersonal dalam proses interaksi dalam sebuah sistem sosial untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam konteks makro kelompok, atau konteks organisasi.

Berdasarkan paparan di muka, tentang konsep kepemimpinan, bila konsep tersebut dikaitkan dalam kegiatan pembelajaran, maka kepemimpinan disini dapat diartikan sebagai pemimpin dalam memancarkan pengaruh untuk menimbulkan perubahan perilaku yang diinginkan dari masyarakat, untuk mampu mempengaruhi staf, maka seorang pimpinan perlu mempunyai wibawa. Wibawa pimpinan akan terlihat dari

tingkah lakunya, melalui bahasa verbal maupun non verbal, sehingga petunjuk yang diucapkan bahkan anggukan dan senyumannya dapat mempengaruhi pegawai.

Sidentop (1999: 37) mengemukakan bahwa: “ *Managing refers to verbal or non verbal employee behavior that is emitted for purpose of organizing. Changing activities, directions about equipment and or formations and talking are of class routines.* Maksudnya pengelolaan dapat diartikan sebagai perilaku verbal dan non verbal dari pihak pegawai untuk tujuan mengorganisir, mengubah kegiatan, mengarahkan kegiatan pembinaan kepada masyarakat.

Seorang pemimpin akan terasa keberadaannya apabila terjadi interaksi di dalam kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan seorang pemimpin jika ia berada di luar kelompok dan ia harus memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinan sesuai dengan fungsinya. Menurut Kartini Kartono (1991) yang dikutip oleh Irsyad (1995: 26) mengemukakan, fungsi kepemimpinan dalam bidang pendidikan adalah: mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir, mengeluarkan pendapat baik secara perorangan maupun secara kelompok, mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin, mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan pihak, harga menghargai, dan membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok.

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu pencapaian tujuan melalui orang-orang yang dipengaruhi. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.

Menurut Miftah Toha (1995: 6) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seorang pada saat pemimpin tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat“. Gaya kepemimpinan menurut pemahaman ini adalah pola perilaku yang digunakan seorang dapat mempengaruhi orang lain sebagai upaya agar antara pemimpin dan yang dipimpin mempunyai persepsi yang sesuai dengan harapan atau tujuan yang akan di capai oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan akan menentukan sejauhmana efektifitas kepemimpinan, karena seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mengoptimalkan dan memaksimalkan kepemimpinannya. Kemampuan membangkitkan, menggerakkan, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin agar mengikuti kemauan pemimpin yang digunakan oleh pemimpin tersebut.

Ada empat gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982) yang dikutip oleh Veitzhal Rivai (2004: 24). Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pemimpin dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, bawahan diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan peraturan, struktur dan prosedur kerja.

2. Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
3. Tahap ketiga, dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih terus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
4. Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dari pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Berdasarkan beberapa batasan dan penjelasan tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akan timbul apabila ada yang saling mempengaruhi satu sama lain. Komunikasi antara pemimpin dengan yang dipimpin akan terlihat dalam suatu pola yang menggambarkan gaya kepemimpinan seseorang. Proses komunikasi antara seseorang yang memimpin dengan orang yang dipimpin, juga akan terlihat dalam pribadi seorang pemimpin. Atas dasar inilah timbul beberapa gaya atau tipe kepemimpinan.

Fiedler mengemukakan ada dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan (2) kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan (hubungan manusia). Sedangkan Didi B. Djahhari (1994: 47) merumuskan bahwa: gaya kepemimpinan yang berdasarkan kewenangan yang dimiliki seorang pemimpin dikelompokkan tiga macam yaitu: 1) Gaya kepemimpinan otoriter, 2) Gaya kepemimpinan demokrasi atau partisipatif, dan 3) Gaya kepemimpinan bebas (*Laizes faire* atau *free rein*).

Sejalan dengan pendapat diatas, Mausaaazi (1998) dalam Irsyad (1995: 47) merumuskan bahwa secara umum tipe dan aktifitas dari pemimpin dapat dibedakan atau digambarkan dalam tiga tipe yaitu tipe kepemimpinan yang otoriter, demokrasi, dan *laissez-faire*. Beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan dibawah ini dikaitkan dengan konteks penelitian yang menjadi sasaran.

Gaya kepemimpinan ini adalah semua kebijaksanaan dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksana selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Semua anggota yang dipimpin harus menerima kebijaksanaan dan tugas-tugas itu tanpa ada kebebasan atau menimbang buruk serta akibat yang mungkin dan kebijaksanaannya. Orang yang dipimpin harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.

Gaya kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau organisasi maka kebijakan dari lembaganya, dan hal ini akan diproyeksikan dalam bentuk bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijakan tersebut dapat diterapkan dengan baik, sedang inisiatif yang datang dari bawahan tidak diperhatikan.

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya kebebasan para anggota atau bawahan untuk mengerjakan dan mengekspresikan apa yang mereka inginkan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi atau lembaga tidak begitu jelas. Bawahan, baik secara individu maupun kelompok mempunyai kebebasan dalam mengambil keputusan tanpa perlu diarahkan atau partisipasi pemimpin. Dalam hal ini Oteng Sutisna (1989: 313) mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan ini pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota ada diberikan tujuan-tujuan, tapi umumnya mereka dibiarkan memakai cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin lebih banyak berfungsi selaku anggota kelompok, ia memberikan nasehat dan pengarahan hanya sebanyak yang diminta.

Dapat dikatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan ini seseorang pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Dia memberikan bawahannya berbuat sekehendaknya sehingga kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan secara tidak merata diantara para anggota kelompok. Pemimpin kedudukannya sebagai simbol belaka.

Gaya yang demokrasi ini adalah tipe kepemimpinan yang mengacu pada hubungannya. Pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan bawahannya. Semua kebijakan pemimpin merupakan hasil dari musyawarah atau merupakan suatu kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin yang demokratis berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang mencari perhatian mereka, dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat dua arah, antara pujian dan kritikan sebaiknya digunakan.

Dapat dikatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Dia memberikan bawahannya berbuat sekehendaknya sehingga kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan secara tidak merata diantara para anggota kelompok, pemimpin kedudukannya sebagai simbol belaka.

Ketiga gaya kepemimpinan di atas dalam prakteknya saling mengisi atau saling menunjang secara bervariasi yang disesuaikan dengan situasinya sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Agar seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya dalam mengelola suatu pemerintahan ia harus dahulu memiliki persyaratan-persyaratan tertentu baik yang berupa kemampuan maupun sifat-sifat tertentu (Emy Fakri Gaffar, 1995: 44).

Pertama, seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang pekerjaannya, karena ia harus mampu menggerakkan anggotanya, agar mereka menghayati betul apa yang harus mereka kerjakan, hasil apa yang harus dicapai, partisipasi dan sumbangan apa yang dapat mereka berikan untuk itu. Dalam hal ini pegawai harus memiliki keterampilan teknis dalam mengelola organisasi dan memotivasi anggotanya. Kedua, pimpinan harus menguasai hal-hal yang berhubungan dengan kemanusiaan, karena setiap hari ia harus berhubungan dan bergaul dengan manusia lain. Ketiga, pimpinan harus mempunyai kondisi badan dan jiwa yang sehat serta ulet dan tabah karena setiap pimpinan menghadapi berbagai masalah dengan masyarakat. Keempat, Pemimpin harus mempunyai sifat

adil dan ramah tamah pada semua anggota masyarakat tanpa membedakan asal, keturunan, agama dan lain sebagainya. Kelima, Pimpinan adalah seorang pendidik, karena itu ia harus memiliki moral yang tinggi serta mampu memberi teladan dan contoh. Keenam, pimpinan harus rasional dan objektif. Ketujuh, sebagai pemimpin di dalam masyarakat harus memiliki daya kreativitas dan inisiatif, serta mempunyai kepercayaan diri yang kuat.

Namun sebagaimana sekalipun muluknya sifat atau ciri-cirinya tentu saja belum menjamin tidak dilaksanakan dengan baik dan sempurna, karena seorang pegawai juga adalah manusia biasa yang mempunyai kelemahan, kekurangan, dan kekhilafan.

Masalah kepemimpinan merupakan topik pembicaraan yang tidak pernah habisnya diperbincangkan serta diamati lewat penelitian. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan, sehingga muncul pertanyaan mengapa sebagian pemimpin mampu mengembangkan organisasi yang dipimpinnya, sementara yang lain justru mengalami kegagalan dalam mengembangkan tugas kepemimpinannya. Untuk lebih jelasnya dapat ditelusuri berbagai hasil penelitian imperik dan berbagai hasil pendekatan atau teori-teori yang berkembang selama ini.

Menurut Ralf M. Stogdill dalam bukunya *Hand Book Leadership, A Survey of theory and research* (1974:7) mendefinisikan: Bahwa “Kepemimpinan manajerial sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok”.

Sedangkan menurut Sukanto, Reksohadiprojo, dalam bukunya *Manajemen Perusahaan Suatu Pengantar*, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi.

Bila orang yang mempengaruhi dapat mempengaruhi yang dipengaruhi untuk berperilaku atau bertindak dengan cara atau menyetujui sikap-sikap dan pendapat tertentu, dikatakan bahwa orang yang mempengaruhi mempunyai kekuasaan atas yang dipengaruhi atau yang mempengaruhi dapat mengendalikan yang dipengaruhi. Berdasarkan pengamatan dapat dikemukakan hal yang menarik. Apabila dilihat maka sifat orang yang mempengaruhi dapat lemah, sedang dan kuat, begitu pula yang dipengaruhi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia oleh Poerwadarminto (2001: 756), dijelaskan bahwa “motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.” Dalam tujuan psikologis, motivasi dapat diartikan sebagai usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Menurut Mc.Donald, (dalam Sardirman, 1986: 73) mengemukakan bahwa: “motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan”.

Lanjut Sardirman (1986: 75) mendefinisikan motivasi yaitu: “motivasi sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seorang

itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu”.

Jadi motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar, tetapi motivasi juga dapat tumbuh di dalam diri seseorang. Menurut Gibson dan Donnlelly (1997: 340), “Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan dan mengarahkan perilaku”.

Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa perilaku yang ditampakkan seseorang atau individu antara lain dipengaruhi oleh motivasi orang tersebut. Wahjosumidjo (1987: 340) mendefinisikan bahwa, “motivasi sebagai proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang”. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor dari luar yang disebut faktor ekstrinsik.

Pendapat Wahjosumidjo di atas hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Sardiman (1987: 88) yang membagi motivasi menjadi dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh, seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif setelah ada rangsangan dari luar.

Motivasi menurut Terry dan Rue (1986: 168) merupakan, “proses yang tidak dapat diamati, tetapi dapat ditafsirkan melalui tindakan individu yang bertingkah laku”. Hal tersebut menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur vital dalam manajemen yang dapat didefinisikan sehingga membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat, karena orang itu ingin melakukannya.

Perilaku dalam gambar tersebut pada hakikatnya adalah penampilan seseorang yang mendorong adanya suatu motivasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi dan kepemimpinan, adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kebutuhan yang merupakan unsur utama motivasi, timbul dalam diri seseorang apabila ia merasakan adanya kekurangan yang seharusnya ia miliki. Kekurangan sesuatu seharusnya ia miliki berdampak pada munculnya ketegangan dan ketidakseimbangan. Dan usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan biasanya menimbulkan dorongan.

Unsur kedua dari motivasi adalah dorongan yang berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar akan dilakukan oleh seseorang. Selanjutnya dorongan ini yang menjadi inti dari motivasi, sedangkan unsur ketiga dari motivasi adalah tujuan. Dalam teori motivasi, tujuan adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan.

Menurut Maslow (dalam Thoha, 2002: 103), dikatakan bahwa “ketika suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku”. Dengan demikian suatu kebutuhan yang mempunyai kekuatan tinggi, jika suatu kebutuhan tidak terpenuhi, maka kebutuhan tersebut sudah tercapai dan kedudukannya dalam kompetisi dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya berubah menjadi rendah tingkatannya. Dengan demikian kepuasan atau tercapainya suatu kebutuhan dapat mengubah kekuatan motivasi seseorang dan beralih kepada motivasi atau kebutuhan lainnya.

Motivasi menurut pandangan Hensberg, (dalam Thoha, 2002: 201), sekaligus memperluas hasil karya Maslow mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah kepuasan - kepuasan dalam bekerja. Hensberg beranggapan bahwa pemberian upah dan gaji yang tinggi, intensif yang besar dengan memperbaiki kondisi tempat kerja, tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan.”

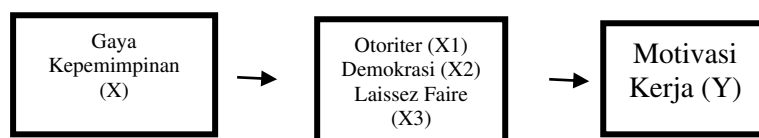
Adapun dapat membangkitkan semangat kerja adalah motivasi yang terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan. Faktor-faktor ini menimbulkan rasa sangat puas jika tersedia dan sifatnya intrinsik atau berada di dalam diri. Bila dikembangkan dalam cara kita mengelola, dapat membangkitkan motivasi.

Kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan pegawai itu merupakan kekuatan pendorong bagi mereka untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Setiap pegawai akan berusaha mengejar dan mewujudkan tujuan pemenuhan kebutuhan dan kepentingan itu.

Menurut Winardi (1994:37) mengemukakan bahwa: Motivasi berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan dengan spesifikasi lima macam sifat perilaku yang dimotivasi yaitu : pengorganisasian atau fasilitas aneka macam reaksi, kekuatan perilaku dan efisiensi, pengarahan perilaku, penguatan kembali, dan melemahkan perilaku.

Penelitian ini didasarkan pada teori-teori mengenai kepemimpinan dan keorganisasian yang mempunyai kaitan dengan pengembangan motivasi kerja staf pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar sebagai berikut :

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran



Berdasarkan permasalahan di atas, maka dapat diuraikan hipotesis 1) Gaya kepemimpinan demokrasi Lurah berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng. 2) Gaya kepemimpinan

laissez faire Lurah berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

METODE

Jenis dan Lokasi Penelitian

Dengan berdasar pada tujuan penelitian yang ingin menguji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, maka desain penelitian yang dianggap tepat menggunakan analisis kuantitatif. "Penelitian yang menggunakan desain analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis dan menginterpretasikan hubungan antara variabel penelitian".

Populasi Penelitian

Sebagai objek penelitian ini adalah, Kantor Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng yang terdiri dari 7 kelurahan. Dalam hubungan dengan objek penelitian ini maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini, adalah seluruh staf pegawai kelurahan di kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng, sebanyak 45 orang sebagai responden. Oleh karena itu populasi dalam penelitian ini relatif lebih kecil maka keseluruhan populasi dapat diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

- Observasi terhadap objek penelitian yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada setiap aktivitas pegawai kantor Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.
- Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada sejumlah sampel atau pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Teknik Analisis Data

- Uji Korelasi.
- Untuk mengetahui apakah hubungan signifikan atau tidak, perlu dilakukan uji signifikansi melalui t-test. Apabila t-test itu sudah diketahui dikonsultasikan dengan t-tabel pada tingkat kepercayaan 5% ($= 0,05$).
- Untuk mencari besarnya pengaruh dengan rumus:
$$KD = r^2 \times 100$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keadaan Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng

Keadaan Pegawai yang bertugas pada Kantor Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng pada saat penelitian diadakan sebanyak 45 orang pegawai.

Keadaan Pegawai Berdasarkan pada Tingkat Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh responden pada umumnya memiliki relevansi dengan wawasan berpikir seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai negeri. Karena semakin

tinggi pendidikan seseorang akan menggambarkan tingkat kemampuan dan kecakapan seseorang dalam berperilaku dan bertindak dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pada hakekatnya pendidikan adalah proses pendewasaan seseorang, sehingga latar belakang pendidikan yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan arti yang penting bagi instansi terutama dalam rangka menciptakan efektivitas kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya dari 45 orang pegawai Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng berpendidikan sebagai berikut: Tidak terdapat pegawai yang berpendidikan Sekolah Dasar dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Sedangkan yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Atas sebanyak 35 orang, dan tidak terdapat yang memiliki ijazah Sarjana Muda, sedangkan yang berijazah Strata Satu (S1) terdapat 10 orang, dan tidak ada yang berpendidikan S2.

Keadaan Pegawai Menurut Golongan

Berdasarkan hasil penelitian tentang keadaan pegawai menurut pangkat atau golongan bahwa, presentase terbesar dari pangkat atau golongan yaitu pada golongan II yaitu sebanyak 30 responden sedangkan terdapat 15 orang golongan III.

Hasil Pengujian Validitas Penelitian

Setelah kuesioner dikonstruksi dan sebelum di digunakan dalam penelitian yang sebenarnya, terlebih dahulu di lakukan uji coba (*try out*) kepada sejumlah staf pegawai yang memiliki karakteristik yang relatif sama dengan karakteristik responden dalam penelitian. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan atau kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*) kuesioner yang telah disusun dan akan digunakan dalam penelitian.

Uji coba (*try out*) kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini di lakukan pada 10 orang responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi penelitian. Setelah kuesioner diedarkan pada 10 responden, maka selanjutnya ditempuh langkah-langkah yaitu dengan menghitung rumus *Spearman Brown*. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus *Spearman Brown*, diperoleh hasil perhitungan uji validitas kuesioner gaya kepemimpinan Lurah yang terdiri dari 19 item terdapat 17 item yang dinyatakan valid dan 2 item yang tidak valid (gugur).

Hasil Pengujian Realibilitas Penelitian

Untuk menganalisis pernyataan kuesioner gaya kepemimpinan Lurah di kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng terdiri dari 19 item, 17 item dinyatakan valid, item-item yang dinyatakan valid itulah yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini, dan sebaliknya terdapat 2 item yang tidak valid dan dinyatakan gugur (tidak digunakan dalam penelitian).

Tolok ukur koefisien reliabilitas adalah dengan membandingkan nilai r yang diperoleh dengan nilai r tabel. Bila nilai r hitung lebih besar dari pada r tabel pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$), maka kuesioner tersebut dinyatakan reliabel. Selanjutnya, untuk melihat tingkat realibilitas, maka r (koefisien korelasi) yang diperoleh dikonfirmasi pada kriteria penafsiran realibilitas (hubungan) sebagaimana yang dikemukakan oleh J.P. Guilford .

Bila dikonfirmasi dengan tolok ukur penafsiran tingkat keterandalan hubungan yang diajukan oleh Guilford maka untuk kuesioner gaya kepemimpinan berada pada kategori tinggi dan untuk kuesioner motivasi kerja juga dalam kategori sedang. Dengan demikian kuesioner dalam penelitian ini dinyatakan memiliki tingkat realibilitas yang baik. Hal ini berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian dinyatakan layak dan memadai untuk digunakan menjangkau data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pendiskripsian dan analisis variabel didasarkan pada akumulasi berbagai indikator dan aspek yang diukurnya, selanjutnya diinterpretasikan yang didukung oleh data sekunder, pendiskripsian data variabel dilakukan dengan menganalisis data pervariabel. Hal ini dilakukan untuk melihat dan memaparkan situasi serta kondisi masing-masing variabel serta bagaimana pengaruh variabel-variabel tersebut dalam penelitian.

Analisis Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu pencapaian tujuan melalui orang-orang yang dipengaruhi. Salah faktor yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seorang pada saat pemimpin tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan menurut pemahaman ini adalah pola perilaku yang digunakan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sebagai upaya agar antara pemimpin dan yang dipimpin mempunyai persepsi yang sesuai dengan harapan atau tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan akan menentukan sejauhmana efektivitas kepemimpinan, karena seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat mengoptimalkan dan memaksimalkan kepemimpinannya. Kemampuan membangkitkan, menggerakkan, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin agar mengikuti kemauan pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin tersebut.

Kuesioner terdiri dari 19 item yang dikonstruksi sendiri oleh peneliti yang dikembangkan dari indikator-indikator yang dibuat berdasarkan teori Winardi. Setiap item dalam kuesioner ini berisi suatu pernyataan yang menggambarkan keadaan atau kondisi yang berkaitan kemampuan aparatur. Jawaban masing-masing item disajikan dalam bentuk skala yang terdiri atas lima alternatif jawaban meliputi: sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Tiap jawaban diberi bobot nilai 5 sampai 1 untuk item positif (*favorable*) dan 1 sampai 5 untuk item negatif (*unfavorable*).

Dari hasil kuesioner yang disebarkan pada responden, diperoleh tanggapan responden mengenai kemampuan aparatur yaitu:

Jumlah Skor Ideal = $45 \times 19 \times 5$ = 6750

Jumlah Skor terendah = $45 \times 19 \times 1$ = 855

$$\begin{aligned}\text{Range} &= (6750 - 855) = 5895 \\ \text{Jenjang Range} &= 5895 : 5 = 1179\end{aligned}$$

Mengacu kepada acuan Sugiyono (1998: 76) tingkat persetujuan responden terhadap gaya kepemimpinan Lurah di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng: $6750 / 4200 \times 100 = 78,66$ dibulatkan menjadi 80%. Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari responden bahwa gaya kepemimpinan Lurah di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng termasuk baik (80 %).

Analisis Motivasi Kerja

Motivasi sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu, dan motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar, tetapi motivasi itu juga dapat tumbuh di dalam diri seseorang.

Kuesioner ini terdiri dari 13 item yang dikonstruksi oleh indikator-indikator yang dibuat berdasarkan konsep dari Sardiman. Setiap item dalam kuesioner ini berisi pernyataan yang menggambarkan keadaan atau kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan koordinasi horizontal. Jawaban untuk masing-masing item disajikan dalam bentuk skala yang terdiri atas lima alternatif jawaban meliputi: Sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Tiap jawaban diberi bobot nilai 5 sampai 1 untuk item positif (*favorable*) dan 1 sampai 5 untuk item positif (*unfavorable*).

Mengacu pada acuan Sugiyono (1998: 76) tingkat persetujuan responden terhadap motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng sebagai berikut:

Interval kategori untuk komulatif skor jawaban yang terdiri dari lima pernyataan. Dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng termasuk rendah (50%). Artinya dengan gaya kepemimpinan Lurah yang baik dapat memberikan motivasi kerja para staf kelurahan

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian ini telah dijelaskan dalam paradigma penelitian, di mana paradigma tersebut menggambarkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan Lurah (X) terhadap motivasi kerja staf kelurahan (Y).

Dari hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini di sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	R	Kd	Thit	Ttab	Ket
X1 → Y	0,345	20,08%	2,210	2,021	Sig
X2 → Y	0,403	24,12%	3,421	2,021	Sig
X1,X2 → Y	0,502	32,24%	4,321	2,021	Sig

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang di uji adalah:

$H_0 : \rho - v$ Tidak terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan otoriter Lurah terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

$H_1 : \rho - v$ Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan otoriter lurah terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 16, sebagaimana terlihat pada tabel 4.10 diperoleh nilai $r = 0,345$. Selanjutnya hasil nilai t hitung = 2,210 lebih besar dari pada nilai t tabel = 2,021, yang berarti pengaruh tersebut signifikan pada taraf kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$). Ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 dinyatakan diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan Lurah di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat dilihat pada hasil pengujian determinasi (K_d) yang menunjukkan bahwa 20,08% variabel motivasi staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis yang di uji adalah:

$H_0 : \rho - v$ Tidak terdapat pengaruh positif gaya demokrasi Lurah terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

$H_1 : \rho - v$ Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan demokrasi Lurah terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 11, sebagaimana terlihat pada tabel 4.10 di peroleh nilai $r = 0,403$. Selanjutnya hasil nilai t hitung = 3,421 lebih besar dari pada nilai t tabel = 2,021, yang berarti pengaruh tersebut signifikan pada taraf kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05$). Ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 dinyatakan diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan Lurah di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat di lihat pada hasil pengujian determinasi (K_d) yang menunjukkan bahwa 24,12 % motivasi kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis yang di uji adalah:

$H_0 : \rho - v$ Tidak terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan Laizes faire terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

$H_0 : \rho = 0$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari dimensi *laissez faire* terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 11, sebagaimana terlihat pada tabel 4.10 diperoleh nilai $r = 0,502$. Selanjutnya hasil nilai t hitung = 4,321 lebih besar dari nilai t tabel = 2,021 yang berarti pengaruh tersebut signifikan pada taraf kepercayaan 95 % ($\alpha = 0,05\%$). Ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak dan H_0 diterima. Yang berarti bahwa gaya kepemimpinan Lurah secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Adapun besarnya pengaruh tersebut dapat di lihat pada hasil pengujian determinasi (K_d) yang menunjukkan bahwa 32,24% variabel motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Lurah yang telah di ukur, dengan dimensi otoriter, demokrasi dan *laissez faire* berada dalam kategori sedang berdasarkan analisis deskriptif kualitatif.

Secara statistik gaya kepemimpinan Lurah mempunyai pengaruh yang positif dan cukup signifikan. Pola hubungan tersebut mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan sangat menentukan motivasi kerja pegawai staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng.

Selain variabel gaya kepemimpinan Lurah, hasil penelitian juga menunjukkan terdapatnya pengaruh dari faktor lain yang tidak di teliti yaitu tipe kepemimpinan pseudo demokrasi terhadap motivasi kerja staf kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng, yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Dalam rangka terwujudnya gaya kepemimpinan Lurah, maka lurah hendaknya demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga tercipta suatu mekanisme kerja yang harmonis dan bertanggung jawab sebagai abdi Negara dan masyarakat. Pemberian kesempatan yang terbuka dan adil bagi seluruh aparat yang memenuhi syarat, baik prestasi, kualifikasi pendidikan, kemampuan, serta memiliki potensi untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian melalui pendidikan formal maupun penjenjangan.

Pemberian motivasi kepada aparatur untuk meningkatkan kemampuan serta mengembangkan keahlian dirinya dalam mengimplementasikan tugas-tugas kedinasan. Memberikan perbaikan upah atau gaji maupun insentif lainnya, pelayanan asuransi kesehatan yang lebih baik, memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja merupakan upaya kearah optimalisasi.

Meningkatkan disiplin, dengan memperkuat aturan-aturan organisasi dan memberlakukan sanksi yang tegas bagi pegawai yang indisipliner dan memberikan kesempatan pegawai yang telah memiliki pengalaman jabatan, untuk memberikan arahan serta metode kerja kepada para pejabat-pejabat baru melalui kursus atau pelatihan.

DAFTAR RUJUKAN

- Arnold, David, 1979, *The practices of Local Government Planning, International City Management Assosiation* : Connecticut, N. W. Washinton.
- Barnard, Chester I.1968. *The function of an Executif*, Harvard Univercity Press Cambridge, Massachussets.
- Blanchardt, Carolie dan Loise G. White, 1982. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, (Terjemahan : Rusyanto), LP3ES, Jakarta.
- Cohen, Allan R, Stephen I. Fink, Herman Gadon and Robbin D. Willit. 1980. *Effective behavior in Organization*, Richard D. Irwin Inc.Homewood. Iiinois.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge, 1993. *Perilaku dan Desain Organisasi : Struktur, Pekerjaan, Peran, komunikasi dan Motivasi*. (Terjemahan : Sularno Thiptowardojo) Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Didi. 1994. *Gaya Kepemimpinan dan Manajer*, PT Andy Offset, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Fisipol Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- Drucker, Peter F. 1979. *Manajemen: Tugas, Tanggung jawab dan Praktek*. (Penerjamah Sitor Sitomorang), Pustaka Binaman, Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi* Penterjamaah : Agus Dharma, Jakarta : Erlangga.
- Emmy. 1995. *Kepemimpinan Yang Ideal*. Percetakan Media. Bandung.
- Etzioni, Amitrai, 1985. *Organisasi-organisasi Modern*, (Penerjamah Suryatim).Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Gibsons, James, L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses Jilid I, Edisi Kelima*, (terjemahan Agus Dharma), Erlangga, Surabaya.
- Gie The Liang, 1970. *Administrasi Perkantoran Modern*. PD. Percetakan Radya Indria, Yogyakarta.
- Gary, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Andi Offset, Yogyakarta.
- Irawahandi 2002. *Motivasi dan Kepemimpinan*. CV Haji Masagung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hersey dan Blanchard 1996. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Terjemahan Muliana) Bumi Aksara, Jakarta.
- Hidayat, Sucherly, 1986. *Peningkatan Produktivitas organisasi pemerintah dan Pegawai Negeri*, Prisma, Nomor 12 Tahun 1986.
- Oteng Sutisna. 2001. *Aspek-aspek kepemimpinan*, CV Haji Masagung, Jakarta
- Sidentop 1991. *Managing Productivty In Organisastion, A Partical, People Oriented Perspective*, Singapore : Mc Graw – Hill Book Co.

- Mauzaazi. 1998. *Efektivitas Dalam kepemimpinan*. Bandung. Intermedia.
- Mulyasa, 2004. *Kepemimpinan Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung. Rosdakarya.
- Mulyadi, 1989. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Bandung. Intermedia..
- Stogdill, 1974. *Hand Book of Leadership A. Survey of Theory and Research*. Singapore : Mc Graw – Hill Book Co.
- Stress, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*.(Penerjemah Magdalena Djamin), Erlangga, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sogiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta, Alfabeta.
- Thoha, Miftah, 1995. *Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1999. *Kepemimpinan dan Birokrasi*, Jakarta : Rajawali.
- ,1995. *Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Sawangan Bogor : Pusdiklat Kepala Sekolah Depdikbud.
- ,1998. “ *pembangunan Administrasi Di Indonesia “*. *Deregulasi dan Debirokratissi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat*, Jakarta : LP3ES.
- Veitzal Rivai. 2004, *Kepemimpinan dan Pemimpin*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Wexley, Kenneth N. And Yulk, Gery A. 1992. *Organisation Behavior and Personel Psychology*, (*Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*), (Penerjemah : Shobaruddin,. Muhammad), Jakarta : Rineka Cipta.
- Winardi, J.1998. *Manajemen dan Organisasi*, Bandung : Tarsito.
- ,1992,. *Manajemen dan Organisasi*, Jakarta : PT. Citra Aditya Bakti.
- Wahjosumidjo, 1989. *Motivasi sebagai Proses Psikologi*, Jakarta, Intermedia.
- Zainun, 1984. *Kepemimpinan dan Organisasi*, Jakarta. PT. Multi Media.